

# Interkulturelles Mentoring im öffentlichen Dienst der Freien Hansestadt Bremen

Rund 28.500 Mitarbeiter\*innen sind in den verschiedenen Aufgabenfeldern der Verwaltung und in den öffentlichen Betrieben der Freien Hansestadt Bremen (FHB) tätig.

## Hintergründe und Kurzbeschreibung der Maßnahme

Unter den Bundesländern verzeichnet Bremen mit 35,1% den höchsten Anteil von Personen mit Migrationshintergrund<sup>1</sup> an der Bevölkerung. Als eines der ersten Bundesländer hat sich der bremische öffentliche Dienst 2014 die Frage gestellt, wie die Vielfalt der Migrationsgesellschaft in den eigenen Reihen repräsentiert ist. Die daraufhin durchgeführte Beschäftigtenbefragung „Bremische Beschäftigtenstruktur und Migrationshintergrund“ (2014) der Senatorin für Finanzen ergab einen Anteil von 13% Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund im bremischen öffentlichen Dienst. Beim Magistrat der Stadt Bremerhaven lag der Anteil bei 15,6%. Nur 17,5% der Beschäftigten mit Migrationshintergrund waren in Führungsverantwortung, bei den weiblichen Beschäftigten mit Migrationshintergrund waren es lediglich 13,8%.

Auch wenn dieser Anteil im bundesweiten Vergleich hoch war und ist, hat sich daraus der Selbstanspruch entwickelt, Maßnahmen zu generieren, die die Repräsentanz von Menschen mit Migrationsbiografie insgesamt und insbesondere auf den Führungsebenen erhöhen. Auf Basis der positiven Erfahrungen mit dem Frauen-Mentoring-Programm der FHB wurde diese Maßnahme 2018 erstmals auf die Zielgruppe der Beschäftigten mit Migrationsbiografie ausgeweitet und angewendet.

## Zielsetzungen

Zielsetzungen des interkulturellen Mentorings sind,

- eine Veränderung der Organisationskultur und -struktur im Sinne von Chancengleichheit und Vielfalt zu erwirken.
- qualifizierte Beschäftigte mit Migrationsbiografie in ihrer Bereitschaft zur Übernahme von Führungs- und Projektverantwortung zu unterstützen und praxisnah vorzubereiten.
- Hindernisse zu erkennen und langfristig Rahmenbedingungen zu schaffen, die es Beschäftigten mit Migrationsbiografie ermöglichen, verstärkt Führungsverantwortung zu übernehmen.
- die Mentees in der selbstbewussten Wahrnehmung und Einbringung ihrer interkulturellen Kompetenzen zu unterstützen.

---

<sup>1</sup> Das Diversity Management in Bremen nutzt den Begriff „Migrationshintergrund“ in statistischen Zusammenhängen. Ansonsten wird der Begriff „Migrationsbiografie“ oder der Begriff „Migrationsgeschichte“ genutzt.

- Vorbilder für zukünftige Bewerber\*innen mit Migrationsbiografie zu schaffen und damit auch die Arbeitgeberattraktivität des bremischen öffentlichen Dienstes insgesamt zu erhöhen.
- die Führungsqualitäten und interkulturellen Kompetenzen der Mentor\*innen systematisch weiterzuentwickeln.
- die ressort- und dienststellenübergreifende Vernetzung auszubauen.

Das Programm ist Teil des Diversity-Management-Konzepts der Freien Hansestadt Bremen. Die Steuerung erfolgt durch eine Zusammenarbeit des Bereichs Personalentwicklung/Strategie Diversity Management beim Senator für Finanzen in Kooperation mit der Referent\*in für Diversity Management im Aus- und Fortbildungszentrum für den bremischen öffentlichen Dienst.

Die Auswahl der Mentees, die Tandembildung und -begleitung sowie die Feedbacks werden in enger Kooperation mit einem fachlich ausgewiesenen, externen Dienstleister durchgeführt. Diese Kooperation sorgt insbesondere da, wo persönliche Informationen geteilt werden, für ein hohes Maß an Anonymität und Vertrauen und trägt damit maßgeblich zum Erfolg des Programms bei. Das interkulturelle Mentoring-Programm wird ressort- und dienststellenübergreifend quasi als „Cross-Mentoring“ innerhalb des bremischen öffentlichen Dienstes durchgeführt. Es ist für die Dauer eines Jahres angelegt.

Finanziert wurde die Maßnahme aus Mitteln des Senators für Finanzen und des Förderprogramms „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ (Teilprojekt „Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung“), dessen Koordination beim Rationalisierungs- und Innovationszentrum Deutscher Wirtschaft (RKW) Bremen angesiedelt ist. Das RKW Bremen ist eine Service GmbH, die sich insbesondere als Plattform für den Wissenstransfer zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung versteht.

## Ablauf des Programms

Potenzielle Mentees werden durch eine Informationsveranstaltung, direkte persönliche Ansprache und weitere Kanäle wie z. B. Mitarbeitenden-Portale dazu motiviert, sich für die Teilnahme an der Maßnahme zu bewerben. Dies kann eigeninitiativ oder auf Vorschlag der Führungskraft erfolgen. Die Mentees müssen in ihrer Bewerbung deutlich machen, dass sie sich vorrangig mit Themen auseinandersetzen wollen, die im Kontext ihrer beruflichen Positionierung oder Entwicklung stehen. Die Ansprache der Mentor\*innen erfolgt überwiegend persönlich. Es handelt sich dabei um Führungskräfte mit und ohne Migrationsbiografie, die Beratungsaffinität, gute Netzwerke und interkulturelle Sensibilität mitbringen.

Die Auswahl der Mentees richtet sich nach deren Motivation und Zielen. Der externe Dienstleister macht Vorschläge für das Matching der Tandems. Kriterien für das Matching sind u.a. Übereinstimmung zwischen den Zielen der Mentees und der Kompetenzen der Mentor\*innen, die dabei helfen sollen, diese Ziele zu erreichen. In diesem Cross-Mentoring-Ansatz kommen die Mentor\*innen und Mentees, die ein „Tandem“ bilden, aus unterschiedlichen Dienststellen oder Verwaltungsbereichen.

Am Anfang der Mentoring-Partnerschaften steht eine gemeinsame Auftaktveranstaltung mit allen Beteiligten, bei der sich die Tandems kennenlernen. Danach folgen regelmäßig selbstgesteuerte Austauschgespräche der Tandems. Als flankierende Maßnahmen werden den Mentees Seminare zu den Themen Selbstpräsentation, Karriereplanung und Empowerment im Kontext von Migration und Rassismus angeboten. Die Fachlichkeit und Zusammenarbeit der Mentees wird durch ein Gruppenprojekt gestärkt, bei dem ein diversity-relevantes Thema in der bremischen Verwaltung gemeinsam bearbeitet und präsentiert wird. Für die Mentor\*innen gibt es

moderierte Treffen zum Erfahrungsaustausch und ein Seminar zur Sensibilisierung für Chancengleichheit/Diskriminierung.

Bei einer Abschlussveranstaltung mit allen Beteiligten erfolgt ein gemeinsamer Rückblick und es kann Feedback zum Projektverlauf, zur Prozessgestaltung und zu den jeweiligen persönlichen Erfahrungen gegeben werden. Das Programm schließt mit der Aushändigung eines Teilnehazertifikats.

**Erfolgsfaktoren des Programms:** Eine Stärke des Projekts ist, dass nicht etwas komplett Neues geplant wurde, sondern dass auf den sehr guten Erfahrungen mit Mentoring als Maßnahme für Frauen in Führungspositionen aufgebaut werden konnte. Das sorgte von Beginn an für etablierte Routinen, für Akzeptanz und Vertrauen in die Maßnahme. Ein weiterer Baustein für den Erfolg war die sehr gute Zusammenarbeit mit dem IQ Teilprojekt (RWK Bremen). Neben der Beteiligung an der Finanzierung und Konzeption des Projekts war IQ Bremen ein wichtiger Partner durch regelmäßigen Austausch.

Neben einem hohen persönlichen Engagement aller Beteiligten ist für das Projektgelingen wesentlich, die Zielgruppe potenzialorientiert anzusprechen und eine Stigmatisierung zu verhindern. Das braucht viel Sensibilität in der Kommunikation nach innen und außen. Darüber hinaus ist die Zielgruppe kleiner als die der weiblichen Beschäftigten, wodurch weniger potenzielle Bewerber\*innen vorhanden sind. Hier war ein Erfolgsfaktor eine gute Netzwerkarbeit und persönliche Ansprachen. Als hilfreich erwies sich auch die Unterstützung durch den Gesamtpersonalrat, welcher das Projekt in der Steuerungsgruppe begleitete.

## Ergebnisse der ersten Durchläufe

In beiden Durchgängen bewarben sich jeweils drei bis vier Mentees erfolgreich in Führungspositionen und wurden dabei von Mentor\*innen motiviert und/oder unterstützt. Andere Teilnehmende wurden stark dazu motiviert, ihre Karriereplanung strategischer anzugehen, z.B. indem sie entsprechende Fortbildungen besuchen und dadurch Kompetenzen gezielt ausbauen. Einige Mentees konnten für sich die Erkenntnis gewinnen, dass sie – jedenfalls kurzfristig – keine Führungsposition anstreben wollen, um sich dadurch mehr auf die Fachverantwortung konzentrieren zu können.

Die Mentor\*innen meldeten zurück, dass sie von dem Austausch mit den Mentees auf mehreren Ebenen profitierten. Hervorgehoben wurde dabei der intergenerationale Austausch, der Einblick in andere Dienststellen/Ressorts und die Reflexion von Führungsfragen aus einer anderen Perspektive. Bis auf eine Mentor\*in geben alle an, bei einem weiteren Durchgang erneut zur Verfügung zu stehen.

Durch regelmäßige Gespräche mit den Mentees und Mentor\*innen entstanden erste Ansätze und Ideen für die Schaffung von Rahmenbedingungen, die Beschäftigte mit Migrationsbiografie weiter stärken können; zum Beispiel Maßnahmen zu entwickeln, durch die Mitarbeitende mit Migrationsbiografie gebunden werden, die sich nicht bereit für Führungspositionen fühlen, aber dennoch in ihrem Arbeitsalltag in der bremischen Verwaltung gestärkt werden wollen.

Ein weiterer Anspruch an das Interkulturelle Mentoring-Programm ist die Genese eines Netzwerks von Mitarbeitenden mit Migrationsbiografie aus verschiedenen Dienststellen in der bremischen Verwaltung, denn Netzwerke sind gemeinhin ein wichtiges informelles Kapital für den beruflichen Ein- und Aufstieg.

Eine zukünftige Frage ist, ob und wie Mentoring-Konzepte ganzheitlich und intersektional gestaltet werden können. Ein zielgruppenübergreifender Ansatz würde mehrere Diversity-Zugehörigkeiten in einem Mentoring-Programm berücksichtigen. Eine zielgruppenorientierte Ausgestaltung wie im Frauen- und im interkulturellen

Mentoring bringt den Vorteil der Fokussierung, indem an Einzelkategorien wie etwa Geschlecht oder Ethnie angeknüpft wird. Im Prozess der Mentoring-Gespräche brechen diese Fokussierungen in der Regel aber auf, da der\*die einzelne Mentee und auch die Mentor\*innen als Personen mit mehreren Zugehörigkeiten in den Blick genommen werden.

### **Weiterführende Quelle**

Diversity-Management-Konzept der Freien Hansestadt Bremen unter  
<https://www.transparenz.bremen.de/metainformationen/diversity-management-konzept-der-freien-hansestadt-bremen-162026?asl=bremen02.c.732.de>

© 2022 IQ Fachstelle Interkulturelle Kompetenzentwicklung und Antidiskriminierung, c/o VIA Bayern e. V.

Landwehrstr. 22, 80336 München

[www.netzwerk-iq.de/fachstelle-interkultur-und-antidiskriminierung](http://www.netzwerk-iq.de/fachstelle-interkultur-und-antidiskriminierung)

[www.via-bayern.de](http://www.via-bayern.de)

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert.